

LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONTROL INTERNO EN LA CADENA DE VALOR

KAREN LILIAN RODRIGUEZ RAMIREZ

CÓD. 2501050

DAVID MENDOZA BELTRÁN

ASESOR TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO

BOGOTÁ 2017

## RESUMEN

A partir del problema de investigación que se propone en el ensayo “¿qué importancia tiene el control interno en la cadena de valor ?se abordara la temática desde los dos conceptos principales control interno y cadena de valor según Porter así mismo las actividades primarias y de apoyo en las que el control interno debe trabajar ,en segunda instancia se analizara el panorama en el que se encuentra Colombia a nivel competitivo y los controles que se emplean para generar ventaja competitiva a nivel local e internacional.

Palabras Clave: Ventaja Competitiva, Cadena de valor , empresas , valor agregado .

## ABSTRACT

Based on the research problem proposed in the essay, "What is the importance of internal control in the value chain?", The subject will be addressed from the two main concepts of internal control and value chain according to Porter. Support in which the internal control must work, in second instance to analyze the panorama in which Colombia is at competitive level and the controls that are used to generate competitive advantage at local and international level.

Key Words: Competitive Advantage, Value chain, companies, v

## LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONTROL INTERNO EN LA CADENA DE VALOR

### INTRODUCCIÓN

Mediante el presente documento quiero resaltar la importancia que tiene el control interno en la cadena de valor para las empresas, La globalización a traído consigo la constante evolución del mercado en donde día a día las necesidades del consumidor son más exigentes y demandan mayor valor agregado, Porter(1985) afirma la ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para generar valor con una característica diferenciadora respecto a su competencia.(p.60)

Por otro lado año tras año el ser humano se ha visto en la necesidad de controlar sus pertenencias y las de su grupo las empresas le apuestan al control interno como un todo al momento de preservar, proteger, optimizar y mitigar riesgos en sus operaciones pero como estos dos conceptos pueden hacer sinergia para crear un factor diferenciador frente a la competencia ?

Para el desarrollo de la temática primeramente hay que conocer el contexto al que hace referencia la cadena de valor del Autor Michael Porter las actividades primarias y de apoyo luego se realizara una breve explicación sobre el concepto de control interno y la forma adecuada de cómo puede integrarse al proceso de cada área o función de Porter.

Así mismo dar a conocer en que panorama su ubica la empresa colombiana en el ámbito del control interno y el manejo de los riesgos en cada proceso que se ve reflejado en su cadena de valor.

## LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONTROL INTERNO EN LA CADENA DE VALOR

El gran reto al que se ve enfrentada la empresa a diario es ser sostenible y rentable a largo plazo no basta solo con evaluar las debilidades, oportunidades ,fortalezas y amenazas del competidor sino también autoevaluarse para ubicarse en un panorama competitivo , si la empresa no tiene un factor diferenciador es imposible que su futuro a la quiebra sea inevitable , según Michael Porter(1985) “ventaja competitiva es cualquiera característica de la empresa que le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial”(p.40).

- Una ventaja competitiva debe ser:
- Difícil de imitar
- Sostenible en el tiempo
- Netamente superior a la competencia
- Tener estrecha relación con el núcleo del negocio

Consideremos ahora que entender el mercado actual cada día se hace necesario pues ello permite crear relaciones estrechas con los consumidores generando fidelización a la marca o producto , es importante que todas las actividades que se desarrollen dentro de una empresa vayan enfocadas siempre al cliente final, el fortalecimiento de las actividades tanto primarias como de apoyo de la cadena de valor permitirá que se genere una ventaja competitiva para la compañía ,Según Porter (2006: 33 y 34), la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. pero ¿cómo puede el control interno formar parte de esta cadena de valor que se verá reflejada en el cliente final ?

La cadena de valor de Porter se divide en dos grupos actividades primarias y de apoyo las primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente e incluyendo el servicio posventa y las de apoyo incluye insumos, tecnologías, recursos humanos y diversas funciones globales véase figura 1



Figura 1. La cadena de valor (adaptada de M.E. Porter Ventaja Competitiva, CECSA, México, 1987,)

A continuación se realiza una breve explicación de cada actividad en la cadena de valor, actividades primarias ellas permiten que el funcionamiento del negocio se lleve a cabo y así mismo identificar y determinar las fuentes tanto positivas como negativas en el proceso de elaboración del servicio o producto frente a su competencia

**Logística interna:** Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a proveedores.

**Operaciones:** Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final, maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.

**Logística externa:** Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados , manejo de materiales , operación de vehículos de reparto , procesamiento de pedidos y programación

Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante las cuales se generan estrategias y medios para vender el producto , publicidad , promoción fuerza de ventas , selección de canales y fijación de precios .

Actividades de apoyo hacen referencia a :Aprovisionamiento: Función de comprar los insumos o materias primas que se emplean en la cadena de valor.

Desarrollo Tecnológico: Todo lo relacionado con mejoras tecnológicas para optimizar los procesos, la producción de un producto o servicio competitivo.

Administración de recursos humanos: Esta función está relacionada con la contratación, reclutamiento, capacitación el desarrollo y el bienestar del personal que trabaja para la empresa siendo este un pilas fundamental para el éxito de la misma.

Infraestructura organizacional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

Todos estos procesos deben trabajar mancomunadamente para así poder cumplir con sus metas trazadas ya sean a corto, mediano o largo plazo, en donde la calidad y el valor agregado del producto o servicio ofrecido sea superior al de la competencia y su cliente final pueda percibirlo al momento de adquirirlo, es aquí justamente donde la cabeza gerencial se ve obligada a pensar de forma estratégica en el momento de generar sistemas de control para soportar las áreas que así lo requieran.

Conviene subrayar que la creación del departamento de control interno crece a medida que surge la necesidad de mejorar el sistema operacional de la empresa, su adecuada adaptación a lo largo del desarrollo de las actividades es crucial pues todos los análisis, evaluaciones y recomendaciones que aporten ayudaran para la toma de decisiones oportunas generando consigo una doble ventaja competitiva para la empresa en el mercado que incursiona, Por su parte Rodríguez V (2000) establece que:

El control interno es un elemento de control que se base en procedimientos y métodos adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra perdida, fraude o ineficiencia ,

promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos y medir la eficiencia de la operación en todas las áreas funcionales de la organización.(p.49)

Por consiguiente el papel que juega el control interno en la cadena de valor es fundamental pues el riesgo y el fraude se pueden materializar en cualquier actividad sea primaria o de apoyo, una vez se tenga conocimiento de la empresa sus procesos y políticas control interno procede a evaluar cada uno de ellos y así mismo elaborar un plan de mejora para salvaguardar cada activo junto con las recomendaciones concernientes, en donde todo es una mejora continua (véase figura 2)



Figura 2. Control interno - fuente <http://auditoriasistemasserrano.blogspot.com.co/p/control-interno.html>

por consiguiente el control interno aplicado en las actividades primarias, de la cadena de valor puede ejercerse de la siguiente manera en el área de logística se podría establecer un plan en donde se verifiquen que los tiempos de recepción de las materias primas sean los estimados y que las unidades producidas sean equivalentes a las unidades almacenadas y vendidas, verificar que los datos que el encargado del área registra en las planillas de control sean veraces y transparentes así mismo que el inventario de materia prima sea el correcto, en el área de producción también se debe elaborar y actualizar un sistema de control de producción en fábrica y los procedimientos correspondientes, asegurar que el sistema de control de producción este establecido, implantado y mantenido, informar del seguimiento del sistema de control de



producción en fábrica al responsable del sistema , la verificación y el mantenimiento de los equipos de inspección, medición y ensayo ,realizar el seguimiento del control de productos acabados ,identificar y registrar cualquier problema relacionado con el producto, los procesos y el sistema de control , iniciar y recomendar soluciones ,realizar el seguimiento de implantación de dichas soluciones y realizar el seguimiento tanto de las acciones correctoras como de las reclamaciones de clientes , esto se realiza con el objetivo de que el producto fabricado y puesto en el mercado cumpla con los requerimientos no solo del cliente sino también de la norma respectiva, en el área de logística se deben identificar los espacios de mejora en el uso de los recursos, mostrando áreas y procesos que pueden optimizarse , auditar los inventarios y documentarlos , gestión del transporte de la mercancía , el área de ventas y marketing Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas por la gerencia en todos los niveles del departamento de ventas desde las gerencias de canal, dando un ejemplo a los supervisores, ejecutivos, fuerza de venta e impulsadoras, salvaguardar todos los recursos asignados al área comercial, para cumplir con las actividades a esta asignada, a través de puntos de control como asignación de custodias, vigilancia del cumplimiento de políticas y seguimiento del buen uso de los recursos Comprobar que los recursos de la compañía sean utilizados eficientemente y para la consecución de los objetivos de la entidad, crear una cultura de control en los colaboradores del área comercial para que vivan las políticas, los valores y los imperativos de la entidad, de tal forma que protejan los bienes como suyos propios y finalmente las actividades de apoyo la sistematización de cada empresa es vital así como las tecnologías de la información bien implementadas y con uso responsable , sirve de apoyo para recursos humanos pues mediante la creación de plataformas se pueden almacenar datos de los empleados que laboran para la empresa , así mismo programas de manejo de inventarios , compras entre otros .

En definitiva podemos ver como el control interno se puede integrar de forma adecuada a la cadena de valor según el impacto que quiera generar de acuerdo a los objetivos y necesidades de cada empresa, lo ideal es que las acciones sean más preventivas que correctivas en el momento oportuno así mismo se pueda romper con el paradigma de que control interno sea más un apoyo, acompañamiento y asesoramiento y no un control policial.

Con respecto al panorama de la empresa Colombiana en el campo de control interno en la cadena de valor ha ido avanzando de forma muy gradual pues se ha visto en la necesidad de implementar controles para poder mitigar los riesgos que día a día surgen , en un estudio realizado en el 2015 por la firma Kroll se determinó que Colombia es uno de los países más corruptos a nivel mundial (véase figura 3 ),en donde el mayor porcentaje lo obtuvo el fraude en la empresa colombiana conforme a esto la industria local a venido trabajando fuertemente para implementar modelos de control interno efectivos en cada sector y asi garantizar que durante todos los procesos realizados en la cadena de valor no solo se pueda mitigar el fraude o el riesgo si no también se pueda generar una ventaja competitiva de forma local e internacional



Figura 3.Fraude en Colombia –Informe global del fraude Kroll , 2015.

Examinaremos brevemente ahora el concepto de control interno en Colombia en 1993 mediante la ley 87 que establece que :

El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos, y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una Entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.(Uptc, 2015)

Hecha esta salvedad lo que permite que la empresa Colombiana sea altamente competitiva es precisamente su sistema de control interno y su audacia para tomar decisiones al momento de enfrentarse a cualquier riesgo que lleve a la empresa a su completa desaparición, A partir de entonces, se requiere que la gerencia de la empresa realice una evaluación continua de la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno en cada actividad de la cadena de valor.

Según Cesar Chenn Vargas (2009) “El éxito de los negocios es el resultado de la correcta ejecución de una buena estrategia. A su vez, ello requiere la oportuna identificación de los riesgos o amenazas al logro de los objetivos y establecer los respectivos controles para mitigarlos. Mientras menor sea la brecha entre los riesgos y los controles, mayor será la probabilidad de que se cumplan los objetivos del negocio. En consecuencia, todo negocio exitoso requiere de un sistema de control interno efectivo. " Conforme a esto podemos encontrar diversas empresas que tales como :Ecopetrol , Bavaria , Bancolombia , empresas públicas de Medellín y almacenes éxito quienes le han apostado a su gerencia de operaciones como un todo y a la máxima inversión en tecnología para los controles , a continuación se muestran las regiones más competitivas del país (véase figura 4).

| <b>Competitividad regional</b><br>(Índice departamental) |                |
|--|----------------|
| <b>Departamento</b>                                      | <b>Puntaje</b> |
| Bogotá   | 7,54           |
| Antioquia  | 5,64           |
| Santander  | 5,21           |
| Caldas   | 4,94           |
| Boyacá   | 4,66           |
| Risaralda  | 4,64           |
| Valle del Cauca  | 4,54           |
| Meta   | 4,39           |
| Atlántico  | 4,37           |
| Quindío  | 4,24           |
| Cundinamarca   | 4,12           |
| Huila  | 3,87           |
| Bolívar  | 3,85           |
| Norte de Santander                                       | 3,47           |
| Cauca  | 3,43           |
| Cesar  | 3,43           |
| Tolima   | 3,42           |
| Sucre  | 3,34           |
| Nariño   | 3,32           |
| Magdalena  | 3,22           |
| Córdoba  | 3,00           |
| La Guajira   | 2,38           |

Fuente: Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario

**0 menos competitivo**  
**10 más competitivo**

Figura 4 .Competitividad Regional en Colombia Fuente Consejo privado de competitividad , 2013.

En definitiva las empresas colombianas deben implementar un modelo de control que les permita asegurar su permanencia a largo plazo en la industria ,en donde se pueda mitigar de forma considerable el factor más relevante que aqueja a las industrias colombianas: el fraude ; cuando se realicen los controles pertinentes de la cadena de valor todo esto tomara gran importancia al momento de generar valor al cliente final , no solo se trata de un valor si no de una ventaja competitiva que podrá abrir mercados futuros de talla internacional de igual forma hay que erradicar el pensamiento individual de cada empresa el trabajo colectivo dará como resultado una Colombia con una imagen donde el mercado es competitivos , transparente y confiable a la hora de realizar transacciones .

## CONCLUSIONES

El papel que juega el control interno en la cadena de valor es sumamente importante para asegurar que una empresa pueda mantenerse en el mercado , los retos a los que enfrentan las áreas encargadas de control interno son sumamente desafiantes pues cualquier falla o cualquier riesgo que se materialice entorpecerá el correcto funcionamiento de la cadena de valor que a fin de cuentas se verá reflejado en el producto que llega a manos del cliente final quien tomara la decisión de seguir usando el producto o detener su consumo .

Tanto las actividades primarias como las de apoyo deben tener cooperación por parte de todas las áreas de la empresa, el trabajo colectivo debe ser indispensable para que el control interno pueda ejercer su función a cabalidad pues como bien sabemos las fallas pueden ocasionar no solo perdidas de capital humano si no también perdidas monetarias y ninguna empresa correrá el riesgo de trabajar sin capital y sin ganancias, hay que apostarle a la inversión en tecnología y a la creación de áreas que siempre lleven el control y que puedan dar recomendaciones oportunas de forma preventiva y no correctiva ,en relación con la empresa Colombiana el fortalecimiento de los planes de control interno tendrá como resultado no solo un país que pueda competir en los mercados internacionales, sino un país capaz de atraer nuevas inversiones a sectores clave, generar empleo y reducir la pobreza y desigualdad ,hay que mitigar de forma significativa el fraude en las empresas y para ello se necesitara ejercer control no solo a la parte operativa de la empresa sino desde la alta gerencia en adelante .

## **BIBLIOGRAFIA**

Auditoria Interna Juan ramón Santillana tercera edición

<https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-gladys-hidalgo-y-norca-betancourt.pdf>

ESSER, K. “Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas”, revista CEPAL, n.º 59, Santiago, Instituto Alemán de Desarrollo.

[file:///C:/Users/Mini/Downloads/MKT\\_KRL\\_Kroll\\_Global\\_Fraud\\_Report\\_2015\\_ES\\_LA.pdf](file:///C:/Users/Mini/Downloads/MKT_KRL_Kroll_Global_Fraud_Report_2015_ES_LA.pdf)